

УДК: 658.012.32:658.16.

JEL Classification Code: G33-34; M21; P41

Погребняк А.Ю.*к.е.н., ст.викладач кафедри економіки і підприємництва
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»***Медведєва А.Д.***студентка, Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ

Стаття присвячена критичному аналізу та порівнянню наукових підходів та стратегій до управління антикризовою стратегією підприємства.

Досліджено, що різноманітність концепцій та напрямів антикризового управління свідчить про складність, багатогранність цього поняття. Систематизовано та виділено переваги, недоліки, а також специфіка застосування основних підходів до визначення антикризового управління. Серед яких: ресурсний, системний, ситуаційний, процесний, функціональний, відтворювальний, нормативний, комплексний, інтеграційний, кількісний та якісний адміністративний, поведінковий.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та наявність багато-варіантності в їх прояві, можуть реалізовуватися різні концепції (моделі) здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи. Розглянуто та проаналізовано стратегії антикризового управління залежно від етапів кризи. Обґрунтовано, що вони використовуються комплексно та ситуативно, тож поєднання базових стратегій формує чотири типи основних комбінованих стратегій виведення підприємства із кризового стану: стратегія економії, повороту, бізнес-інжинірингу, стратегія виходу.

Враховуючи специфіку галузі, в якій функціонує підприємство та глибину кризових явищ, поєднання та використання розглянутих підходів може дати оптимальний результат, що забезпечить підприємству посилення конкурентоспроможності на ринку, підвищення показників фінансової стійкості та ділової активності, а також недопущення ліквідації та банкрутства.

Ключові слова: антикризове управління; підходи до управління; етапи кризи; післякризове управління; кризові явища.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Підприємства стикаються з різними видами кризових ситуацій – від незначних змін до ліквідації компанії. Зовнішні умови функціонування підприємства мають тенденцію до постійних змін, тож розробка стратегії антикризового управління є необхідною, а її управління – найактуальніше питання сьогодення. Підходи до управління антикризовою стратегією чітко формують комплекс заходів для ефективного використання заходів з подолання кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління антикризовою стратегією досліджували багато зарубіжних і вітчизняних учених, а саме: Бурій С. А., Василенко В. О., Гринько Т. В., Довгань Д. А., Євсейчев А. І., Жариков В. В., Жариков І. А., Захаренко Н. С., Кошкін В. І., Маховка В. М., Мацеха Д. С., Мінаєв Е. С., Пилипчук В. В., Панагушин В. П., Погребняк А.Ю., Покритан П. А., Сапа Н. В., Уткін Е. А., Шпачук В. В.

Проте уніфікованої стратегії щодо подолання, недопущення та мінімізації

наслідків кризових явищ на підприємстві не існує, тому дослідження є актуальним.

Метою статті є порівняння різних підходів та стратегій до управління антикризовою стратегією підприємства. Поставлена мета обумовлює розв'язання таких завдань: вивчення теоретичних джерел та визначення основних критеріїв порівняння підходів до стратегії антикризового управління, виділення специфіки їх застосування та виокремлення стратегій на основі підходів, узагальнення результатів досліджень вчених та доповнення їх власними здобутками щодо економічної сутності антикризового управління на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повторюваний, обмежений у часі та керованості стан підприємства, який характеризується стійкими сильними коливаннями його параметрів за межами коридору допустимих значень називається кризою підприємства. Через неї загострюються протиріччя соціально-економічного характеру на підприємстві, зменшуються ефективність виробництва продукції, обсяги продажів, прибуток. Чітке усвідомлення всіх сутнісних ознак прояву кризи виступає важливою складовою здійснення як стратегічного, так і тактичного управління підприємством, у т.ч. і застосування відповідного комплексу антикризових заходів [1].

Загалом, різноманітність концепцій та напрямів антикризового управління свідчить про складність, багатогранність цього поняття. Вважаємо, що вибір конкретної моделі антикризового управління повинен базуватися на ґрунтовному аналізі передумов, причин кризових явищ на підприємстві, ідентифікації факторів (зовнішніх та внутрішніх), що мають вплив на їх розвиток, а також врахуванні особливостей конкретного суб'єкта господарської діяльності.[4].

Підходи до антикризового управління наведені у табл. 1.

Таблиця 1 – Основні підходи антикризового управління

Назва підходу	Особливості	Переваги	Недоліки	Специфіка застосування
Ресурсний	Орієнтується на дослідженні сильних та слабких сторін підприємства та вивчає можливості його конкурентних переваг	Виявлення конкурентних переваг компанії на ринку	Безперервний аналіз переваг є дорогим	Переважно застосовується малим та середнім бізнесом
Системний	Системне бачення основних напрямів та етапів роботи, які мають бути проведені для досягнення мети антикризового управління	Виявлення і чітке формування конкретних цілей	Зовнішнє середовище може перешкоджати функціонуванню системи	Застосовується в акціонерних товариствах, у корпораціях, у промисловості та державному секторі
Ситуаційний	Основний акцент знаходиться на потребі застосування специфічних прийомів та методів управління з урахуванням ситуації, що склалась на конкретному підприємстві	Можливість зміни способів управління об'єктами в залежності від ситуації, яка склалась	Значні затрати фінансів і часу через зміну способів управління об'єктами відповідно до кожної кризової ситуації	Застосовується на будь-якому підприємстві
Процесний	Виділення та опис окремих функцій менеджера та процесів, що відбуваються на підприємстві, управління розглядається як процес	Увага фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є процесом	Визначений процес управління не завжди вирішує проблеми	Застосовується в акціонерних товариствах, у корпораціях, у промисловості та державному секторі
Функціональний	Сукупність функцій, які необхідно виконати для виведення підприємства з кризи.	Створення оригінальних підрозділів, дільниць, які виконують нові функції для вирішення теперішніх та майбутніх проблем	Значні затрати часу та коштів для формування підрозділів; невпевненість у вибраному варіанті	
Відтворювальний	Відтворення виробництва товару, що задовольняє потреби ринку, проте з меншими затратами аніж створення аналогічних товарів	Проводяться маркетингові дослідження та детальний аналіз власної діяльності	Складність в прогнозуванні параметрів та показників прибутку	Застосовується на будь-якому підприємстві
Нормативний	Встановлення нормативів для ефективної діяльності: величина прибутку, сукупні затрати, рентабельність і т.д.	Чіткі нормативи допомагають підвищити організованість на підприємстві, рівень автоматизації підвищується, полегшується облік та контроль в усій системі управління	Через зміну умов функціонування організації нормативи можуть не виконуватись, що впливає на діяльність підприємства і збільшення кризового стану	Застосовується в державних структурах, великих корпораціях, заводах, фабриках
Комплексний	Врахування технічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних та інших аспектів менеджменту та їх взаємозв'язків	Зосередження уваги на багатьох аспектах дозволяє забезпечити ефективне функціонування всього підприємства	Якщо знехтувати одним з аспектів, то проблема не буде вирішена	Застосовується на будь-якому підприємстві

Інтеграційний	Спрямований на дослідження і посилення взаємозв'язків між окремими елементами підприємства, між стадіями життєвого циклу об'єкта управління, між рівнями управління по вертикалі, між суб'єктами управління по горизонталі	Дає додаткові можливості підвищити оперативність управління і якість продукції. Пришвидшує використання інновацій на підприємстві	Значні затрати на інтеграцію на всіх етапах життєвого циклу товару	
Кількісний та якісний	Поєднання якісних оцінок та кількісних параметрів за допомогою математичних, статичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок і ін. Важливо використовувати найбільш точні методи аналізу, прогнозування і оптимізації управлінського рішення	Збільшення витрат на підвищення точності прогнозів вбереже підприємство від неякісного управлінського рішення і супутніх фінансових збитків	Фінансові витрати, які не завжди стають виправданими – управлінське рішення хибне	Застосовується в державних структурах, великих корпораціях, заводах, фабриках
Адміністративний	Полягає у регламентації функцій, прав, обов'язків нормативів якості, затрат, тривалості елементів системи інноваційного менеджменту у нормативних актах (наказах, розпорядженнях, вказівках, стандартах, інструкціях, положеннях тощо).	Система планів, програм і завдань, нормативно-директивних і методичних документів стабілізує роботу всього колективу	Не завжди належна якість документів може змінити стабільність роботи всього колективу	Застосовується в державних структурах, великих корпораціях, заводах, фабриках
Поведінковий	Допомагає працівникам усвідомити свої особисті можливості і творчі здібності, які допоможуть їм в побудові і управлінні інноваційною діяльністю	Підвищує ефективність фірми за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів	Вимагає додаткові затрати часу і фінансів	Переважно застосовується малим та середнім бізнесом

Джерело: складено автором[2,4]

Враховуючи різноманітність кризових явищ та наявність багато-варіантності в їх прояві, можуть реалізовуватися різні концепції (моделі) здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи:

За впливом на початок кризового періоду:

- Наближення
- Віддалення
- Невтручання

За впливом на кінцевий результат:

- Запобігання виникненню
- Стабілізація положення
- Пристосування
- Вихід з кризи

За характером поведінки протягом кризового періоду:

- Розгортання
- Нейтралітет
- Боротьба з наслідками

За об'єктом управлінських зусиль:

- Наслідки кризи
- Причини кризи
- Тривалість кризи
- Комбіноване

Залежно від залучених зовнішніх ресурсів:

- Зовнішнє
- Внутрішнє
- Комбіноване

Кожен підхід до управління антикризовою стратегією залежить від того, на що спрямована стратегія та яким чином вона буде реалізована [3]. Характеристика підходів до управління антикризовою стратегією представлена в табл. 2.

Наведені у табл. 2 Стратегії використовуються комплексно та ситуативно, тож поєднання базових стратегій формує чотири типи основних комбінованих стратегій виведення підприємства із кризового стану: стратегія економії, повороту, бізнес-інжинірингу, стратегія виходу (рис.1).

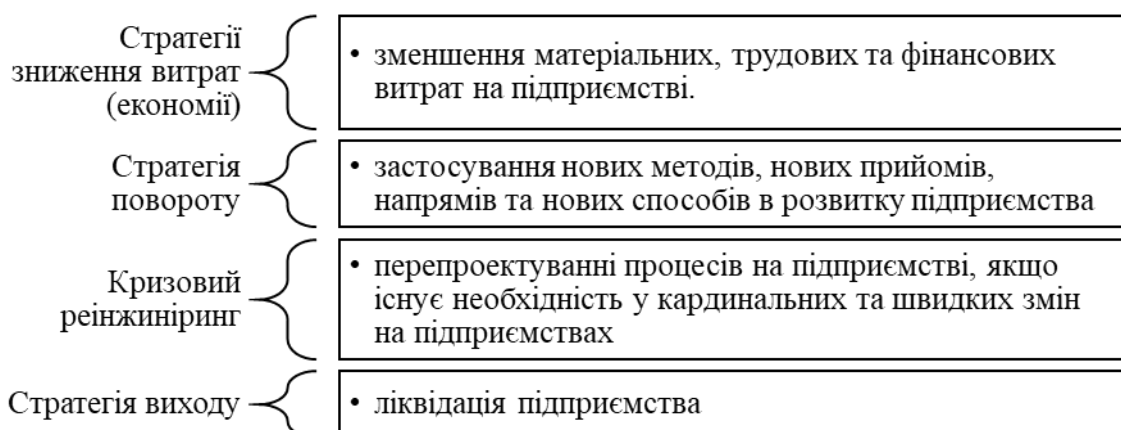
Кожна із стратегій відповідає напрямам дії, які обирає підприємство для забезпечення виходу із кризи. Цей напрям залежить від глибини кризи, можливостей корпорації, дій конкурентів та багатьох інших чинників. Шляхи реалізації стратегії можуть бути різними.

Висновки. Розглянуті стратегії можуть бути адаптовані та використані для підвищення ефективності реалізації антикризового управління на підприємстві. Враховуючи специфіку галузі, в якій функціонує підприємство та глибину кризових явищ, поєднання та використання розглянутих підходів може дати оптимальний результат, що забезпечить підприємству посилення конкурентоспроможності на ринку, підвищення показників фінансової стійкості та ділової активності, а також недопущення ліквідації та банкрутства.

Таблиця 2 – Стратегії антикризового управління залежно від етапів кризи

Етапи кризи	Назва стратегії	Сутність стратегії
Початок	«наближення»	створення умов для прискорення настання кризи, у тому числі за рахунок відповідного впливу на фактори-провокатори кризи
	«віддалення»	створення передумов для відстрочки прояву кризи (перенесення тяжкості втрат на майбутні періоди);
	«невтручання»	у перебігу якої відсутні управлінські зусилля, спрямовані на початок кризового періоду;
Розвиток	«сприяння розгортанню»	реалізація спеціальних дій та заходів, спрямованих на найбільш швидке визрівання протиріч, що обумовили виникнення кризи, та активізацію їх прояву;
	«нейтралітету»	Неприйняття будь-яких управлінських заходів, а лише в накопиченні ресурсів;
	«боротьба з негативними проявами та наслідками»	антикризове управління орієнтується на зменшення наслідків кризи
Завершення	«запобігання виникненню»	в підготовка та реалізація таких управлінських заходів, які унеможливають виникнення кризових явищ;
	«стабілізація положення»	головна увага приділяється забезпеченню керованості системи в перебігу проходження кризового стану;
	«пристосування»	забезпечення мінімізації зовнішніх негативних впливів та використання переваг позитивних впливів;
	«вихід з кризи»	завершення кризового періоду незалежно від його наслідків, у тому числі негативних;

Джерело: складено автором

**Рисунок 1** – Основні комбіновані стратегії до управління антикризовою стратегією (Джерело: складено автором)

Список використаних джерел

1. Антонова О. В. (2006) Управление кризисным состоянием организации (предприятия), М : ЮНИТИ – ДАНА, 141 с.
 2. Князь С.В. (2017), Системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю підприємства, Національний університет «Львівська політехніка», с. 157
 3. Круш П.В., Погребняк А. Ю. (2012) «Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах», Економічний вісник НТУУ «КПІ»(№ 9), с. 422 – 431.
 4. Погребняк А. Ю. (2016) Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування, Київ – 234 с.
-

Погребняк А.Ю.

*к.э.н., ст.преподаватель кафедры экономики и предпринимательства
Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»*

Медведева А.Д.

*студентка, Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»*

НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ

Статья посвящена критическому анализу и сравнению научных подходов и стратегий к управлению антикризисной стратегией предприятия.

Доказано, что разнообразие концепций и направлений антикризисного управления свидетельствует о сложности, многогранность этого понятия систематизированы и выделены преимущества, недостатки, а также специфика применения основных подходов к определению антикризисного управления.

Рассмотрены и проанализированы стратегии антикризисного управления в зависимости от этапов кризиса. Обосновано, что они используются комплексно и ситуативно, поэтому сочетание базовых стратегий формирует четыре типа основных комбинированных стратегий вывода предприятия из кризисного состояния: стратегия экономии, поворота, бизнес-инжиниринга, стратегия выхода.

Учитывая специфику отрасли, в которой работает предприятие и глубину кризисных явлений, сочетания и использования рассмотренных подходов может дать оптимальный результат, который обеспечит предприятию усиления конкурентоспособности на рынке, повышение показателей финансовой устойчивости и деловой активности, а также недопущения ликвидации и банкротства.

Ключевые слова: антикризисное управление; подходы к управлению; этапы кризиса; послекризисное управления; кризисные явления.

Pohrebniak A.Yu.

*PhD, Senior Lecturer of the Department of Economics and Entrepreneurship
Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute*

Medvedeva A.D.

Student

Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute

SCIENTIFIC APPROACHES TO CRISIS MANAGEMENT STRATEGY

The article is devoted to the critical analysis and comparison of scientific approaches and strategies to managing the company's anti-crisis strategy.

It was investigated that the diversity of concepts and directions of crisis management demonstrates the complexity, the complexity of this concept. The advantages and disadvantages of the main approaches to the definition of crisis management are systematized and highlighted.

Given the diversity of crisis phenomena and the availability of multi-variability in their manifestation, different concepts (models) of implementation of crisis management in relation to individual parameters of the crisis can be implemented. The strategies of crisis management are considered and analyzed depending on the stages of the crisis. It is substantiated that they are used in a complex and situational way, thus combining the basic strategies forms four types of the main combinative strategies of elimination of the enterprise from a crisis state: the strategy of economy, turning, business engineering, exit strategy.

Taking into account the specifics of the industry in which the enterprise operates and the depth of the crisis, the combination and use of the considered approaches can give optimum results, which will provide the company with increased competitiveness in the market, increase of indicators of financial stability and business activity, as well as prevention of liquidation and bankruptcy.

Keywords: crisis management; management approaches; stages of the crisis; post-crisis management; crisis phenomena.

Погребняк А.Ю.

anna.u.pogrebnyak@gmail.com

Медведєва А.Д.

medvedevaalla97@gmail.com